

ENTRE VITÓRIAS E TRADIÇÕES: O ESTILO DE LIDERANÇA DE CARLO ANCELOTTI E OS CAMINHOS DA SELEÇÃO BRASILEIRA

Rodrigo Baldi Gonçalves¹

Gabriel Orega Sandoval²

Luís Felipe Nogueira Silva³

Alcides José Scaglia⁴

A obra *Carlo Ancelotti – Quiet Leadership: winning hearts, minds and matches*, escrita por Carlo Ancelotti, Chris Brady e Mike Forde, apresenta, ao longo de suas 254 páginas, a trajetória de um treinador de futebol nascido e crescido em uma comuna da Emilia-Romanha, região norte da Itália, ressaltando o modo com que conduziu alguns de seus grandes trabalhos em seus 30 anos de profissão. Traduzido por Camilo Adomo, o livro foi publicado no Brasil em 2018 pela editora Grande Área, com o título *Carlo Ancelotti - Liderança Tranquila*. A publicação conta com um texto de orelha assinado pelo treinador brasileiro Tite, que declarou em sua biografia⁵ considerar o italiano uma de suas principais inspirações. Com a sua contratação para a Seleção Brasileira de Futebol em maio de 2025, buscamos encontrar indícios de sua, citada nas mídias, boa relação com os jogadores brasileiros.

A estrutura da obra está organizada em três grandes partes: (i) O arco da liderança; (ii) A alma do negócio; e (iii) Aprendendo a liderar; totalizando dez subcapítulos temáticos que envolvem aspectos do cotidiano do futebol. Cada subcapítulo apresenta relatos de Ancelotti e de indivíduos que conviveram diretamente com ele. Ao final de cada subcapítulo, há uma página elencando os principais pontos relacionado a liderança.

¹ UNICAMP, Email: r205486@dac.unicamp.br

² Email: g216386@g.unicamp.br

³ Email.:luisfelipenogu@gmail.com

⁴ Email.:alcides.scaglia@fca.unicamp.br

⁵ Tite relata em Mattoso (2016) que, com Carlo Ancelotti (com que conviveu por algumas semanas em 2014), aprendeu a ser mais conciso didaticamente e viu no italiano um exemplo tácito de lealdade com o grupo de atletas e de discrição midiática.

O prefácio, redigido pelo próprio treinador, contextualiza o leitor sobre como a liderança é compreendida no meio esportivo. Além disso, busca desconstruir possíveis distorções associadas ao termo *quiet* – traduzido em língua portuguesa para "tranquilo", presente no título da obra. Carlo Ancelotti apresenta sua forma de liderar como algo intrinsecamente à sua identidade, origem e personalidade, por isso não prevê um manual de estratégias, estabelecimentos e gerencias de relacionamentos no futebol.

A Parte I da obra, intitulada *O arco da liderança*, está dividida em dois subtópicos. O primeiro, denominado “Experiência”, apresenta um panorama dos clubes comandados por Carlo Ancelotti até o ano de lançamento do livro: os italianos Reggiana (de 1995 a 1996), Parma (de 1996 a 1998), Juventus (de 1999 a 2001), A.C. Milan (de 2001 a 2009); o inglês Chelsea (de 2009 a 2011); o francês Paris Saint-Germain (de 2011 a 2012); e o espanhol Real Madrid (sua primeira passagem, de 2013 a 2015). Em cada uma dessas instituições, o autor relata as peculiaridades vividas em seus respectivos contextos.

Vale destacar dois momentos vivenciados pelo treinador. O primeiro no Paris Saint-Germain, clube que iniciava um novo projeto ambicioso. Chegando no decorrer da temporada 2011/12, Ancelotti encontrou uma equipe ainda em fase de estruturação e percebeu que as condições organizacionais não correspondiam às expectativas de grandeza do projeto. Enfrentou forte pressão por resultados e, sem confiança mútua, optou por deixar a equipe, uma vez que acredita que ameaças e pressões não contribuem para a melhoria do desempenho. O segundo, ponto culminante do arco da liderança ocorre em um dos principais clubes do mundo: o Real Madrid. permaneceu por duas temporadas, que, no entanto, entraram para a história do clube. Durante esse período, conquistou a tão aguardada “La Décima” — a décima conquista da Liga dos Campeões da UEFA — e obteve uma sequência de 22 vitórias consecutivas. Além dos títulos, a experiência de liderar atletas de renome mundial proporcionou ao treinador o desenvolvimento de importantes competências interpessoais e de sua capacidade em potencializar o desempenho individual dos jogadores.

Na Parte II – A alma do negócio, a mais extensa da obra, são apresentados os relatos de importantes personagens que conviveram diretamente com Carlo

Ancelotti, entre eles: o ex-jogadores de nível mundial Zlatan Ibrahimović, David Beckham e John Terry; o ex-dirigente e político Adriano Galliani; o ex-treinador Sir Alex Ferguson; e os treinadores Paul Clement e Roberto Martínez. Para introduzir essa etapa do livro, o tema “*Cultura*” é subdividido em quatro elementos: “*A família*”, “*Cultura internacional*”, “*Lealdade*” e “*A ponte cultural*”.

A afirmação “Nada é tão importante quanto a família” (p. 70), permite compreender não apenas os princípios que o treinador valoriza, mas também traçar o perfil de sua liderança – realçando relacionamentos interpessoais de confiança. Após isso, ele enfatiza um aspecto cultural particularmente significativo: o idioma. Para ele, dominar a língua local é essencial para promover a integração. Associado a isso, o entrosamento com a comissão técnica é fundamental, promovendo a todos, confiança, liberdade e autonomia.

Na sequência, em “*Hierarquia*” o livro introduz um conceito central à temática da liderança: o “gerenciamento vertical”. Ancelotti compartilha sua visão sobre a importância de proteger os atletas e administrar as expectativas da equipe, destacando que esse processo ocorre dentro de uma hierarquia organizacional bem definida. No topo da estrutura está o presidente do clube, seguido pelo diretor executivo — figura a quem o treinador presta contas —, depois o próprio treinador e, por fim, os jogadores.

O treinador reconhece que esse tipo de estrutura ainda é relativamente recente no futebol mundial, contrastando com a tradição britânica na qual o técnico atuava como *manager*, acumulando responsabilidades administrativas e esportivas. Para Ancelotti, tal modelo é tão desnecessário, quanto mentalmente desgastante, uma vez que compromete o foco técnico. Em sua perspectiva, a principal função do diretor executivo deve ser a de mediar a comunicação entre treinador e presidente do clube.

No subcapítulo intitulado “*Talento*”, Ancelotti introduz uma reflexão central à liderança: administrar o talento está no cerne dos desafios enfrentados por um líder. Para o treinador, o principal atributo do cargo é saber lidar com atletas talentosos e tratá-los como seres humanos, respeitando suas individualidades. Identificar jogadores adequados — não apenas do ponto de

vista apenas técnico ou tático — à ideia de jogo⁶ da equipe constitui um processo essencial de sua atuação profissional.

Assim, ao longo do capítulo, ressalta a necessidade de incorporar os novos jogadores à cultura do clube, de trabalhar questões técnicas e táticas com jovens jogadores e estimular jogadores consagrados e experientes a jogar em equipe. Ademais, Ancelotti considera um equívoco a ideia de que um jogador tido como o mais talentoso de um grupo deva ser sacrificado em prol da equipe. Em sua visão, o talento não representa o problema, mas sim a solução – o que pode ser um primeiro indício da boa relação com jogadores brasileiros como Ronaldo e Kaká.

Mais adiante na obra, a narrativa se volta ao ambiente do vestiário, abordado sob o título “*O local de trabalho*”. Para Ancelotti, o vestiário é, em essência, um espaço profissional como qualquer outro; contudo, o fator determinante são as pessoas que o compõem. Com o intuito de fortalecer as relações, Ancelotti procura estabelecer diálogos que ultrapassam o campo tático, abordando aspectos pessoais e cotidianos dos jogadores nesse trato particular há outro elemento que pode superdimensionar a relação íntima com jogadores brasileiros⁷.

Carlo Ancelotti categoriza a liderança no futebol em três tipos distintos. O primeiro corresponde aos líderes de personalidade, caracterizados por sua comunicação ativa com os companheiros e pela disposição em auxiliar os colegas tanto dentro, quanto fora das quatro linhas. O segundo grupo, refere-se aos líderes técnicos, que se destacam por sua capacidade de resolver situações adversas durante as partidas por meio de suas competências de jogo. Por fim, há os líderes políticos, identificados como figuras de referência fora do campo, embora, internamente, no vestiário, não sejam necessariamente reconhecidos como lideranças efetivas.

⁶ De acordo com Thiengo (2020), a ideia de jogo é referendada por preferências do/a treinador/a construídas, de forma consciente e inconsciente, ao longo da sua formação e carreira profissional. É constituída pela compreensão da cultura de jogo e materializada pelo modelo de jogo ideal, que, segundo o autor (2020, p. 32), “compõe o conjunto de referências táticas (...) que estão no campo da abstração ou “teoria”, que serão ressignificadas quando introduzidas em uma equipe, de forma a se tornarem um modelo de jogo adaptado da equipe”.

⁷ O artigo de Rial (2008) indica a desterritorialização que os jogadores brasileiros passam ao jogador em países europeus. Nisso, Carlo pode se tornar uma referência importante.

Para que o ambiente de trabalho se desenvolva de forma harmônica e produtiva, é imprescindível o estabelecimento das chamadas “regras do vestiário”. Ancelotti distingue dois tipos de regras: as regras explícitas, que são acordos objetivos e adaptáveis entre os membros da equipe, voltadas à manutenção da organização; e as regras implícitas, que correspondem aos códigos sociais compartilhados entre os jogadores e entre estes e o clube. Para o treinador italiano, a principal regra implícita é o profissionalismo. Contudo, reconhece que não deve controlar os jogadores de modo absolutista: limita-se a supervisionar os treinos e respeita a autonomia dos atletas fora do ambiente de trabalho – outro elemento que pode ter facilitado a relação com jogadores brasileiros: a criatividade, marca de muitos deles, não parece ser podada por ele⁸.

No tópico 6, intitulado “*Responsabilidades*”, é abordado o tema “*Tomada de decisões*”, no qual Ancelotti compartilha episódios que exigiram escolhas estratégicas. Ele exemplifica esse processo a partir do contexto tático, enfatizando que a definição do sistema de jogo e das estratégias a serem adotadas no curto, médio e longo prazos dependem diretamente das características dos jogadores disponíveis no elenco.

Nesse tópico, Carlo Ancelotti afirma que um líder deve ser cauteloso ao demonstrar sinais de raiva, uma vez que manter a calma favorece a compreensão e uma análise potencialmente mais adequada das situações – a elegância de Ancelotti no trato com situações conflituosas, inclusive, é algo digno de nota por outros grandes treinadores, como Arrigo Sacchi⁹, Sir Alex Ferguson¹⁰ e José Mourinho¹¹. Além disso, a temática recorrente ao longo da obra volta à baila: a

⁸ Não nos esqueçamos de casos como o de Rivaldo e Van Gaal, em que a posição que o brasileiro deveria jogar era imposta, inegociavelmente, pelo holandês. Com Ancelotti casos como esses não aconteceram.

⁹ Sacchi (2016) conta que Ancelotti destilava serenidade em circunstâncias difíceis desde os tempos de atleta e que, como treinador, sabe desfrutar dos contextos de grande pressão midiática e dos dirigentes como ninguém.

¹⁰ Treinador do Manchester United entre 1986 e 2013 e um dos profissionais mais bem-sucedidos da história do futebol, Sir Alex Ferguson admitiu que não teria mantido a postura de Ancelotti para com os dirigentes do Chelsea, no episódio que culminou no que chama de “brutal demissão” do italiano em 2011, dispensado ainda nos vestiários de Goodison Park após um revés para o Everton, mesmo tendo vencido dois títulos no primeiro ano e obtido o vice-campeonato nacional na temporada em questão (MORITZ, 2015).

¹¹ Aguilar (2015) relata que José Mourinho jamais aguentaria os “desaforos” emitidos por Silvio Berlusconi, presidente no A.C. Milan, a Ancelotti, quando o italiano dirigia a equipe, sobretudo após o doloroso revés para o Liverpool F.C. na Liga dos Campeões da UEFA em maio de 2005.

valorização da escuta ativa e da abertura ao diálogo. Ambos são apresentados como pilares essenciais para o exercício de uma liderança eficaz. Da mesma forma, crê que a busca por informações prévias sobre as instituições que irá trabalhar é fundamental, conforme fez quando chegou ao Bayern Munique, onde permaneceu de julho de 2016 a setembro de 2017.

No item 7, intitulado “*O produto*”, Ancelotti refere-se ao jogo de futebol, apresentando reflexões organizadas nos subtópicos “*Identidade*”, “*Táticas*”, “*Soldado Raso*” e “*Os adversários*”. Esses elementos dizem respeito a aspectos centrais do jogo. Para o treinador, não há um modelo único ou fixo de estilo de jogo: sua abordagem está diretamente condicionada à composição do elenco, às características individuais dos jogadores e à cultura institucional do clube – uma vez mais uma característica importante aos brasileiros: a adaptabilidade do treinador o faz ser alguém, em especial, que não somente percebe as qualidades de seus jogadores, mas as respeita. No que se refere ao aspecto tático, Ancelotti enfatiza que sua principal preocupação reside no equilíbrio entre defesa e ataque. Ele distingue entre “estilo de jogo¹²”, que considera mais relacionado às estratégias de longo prazo, e “tática¹³”, interpretada como a forma de atuação em jogos e momentos específicos da temporada – dinâmica e adaptável. Somado a isso, exalta o perfil de jogadores que demonstram comprometimento total com a equipe, assim como, as experiências acumuladas ao enfrentar grandes profissionais – jogadores e treinadores. Segundo Ancelotti, tais confrontos foram decisivos e, por envolverem alta carga de preparação mental e demandar estudos ricos em detalhes sobre os rivais¹⁴, tiveram papel fulcral para seu desenvolvimento e sucesso profissional.

¹² Pode-se inferir que o “estilo de jogo”, a qual Ancelotti se refere, é consonante ao modelo de jogo, que de acordo com Thiengo (2020, p. 32), representa o conjunto de referências táticas que permite delimitar e concretizar o treinamento e a competição (...) permitindo uma maior ou menor transferência do treinamento para uma determinada forma de competir.

¹³ Segundo Thiengo (2020, p.19), se dá o nome de tática à “forma como os/as jogadores/jogadoras, por meio de seus posicionamentos e movimentações, ocupam e gerenciam os espaços do campo. Para isso é necessário que o/a jogador/jogadora manifeste o conhecimento na ação, sendo este caracterizado como a sua capacidade de perceber, analisar, decidir e realizar ação que melhor se adapte a uma situação do jogo.”

¹⁴ Gonçalves, et al. (2023) destacam a importância de estudos aprofundados sobre ideia, modelo de jogo, crenças e concepções de treinadores adversários como estratégia de preparação compartilhada pelo treinador português Abel Ferreira, na obra “Cabeça Fria, Coração Quente”.

O oitavo tópico, intitulado “*Dados*”, introduz uma discussão altamente pertinente ao cenário contemporâneo do futebol, especialmente no que diz respeito às análises estatísticas. Ancelotti menciona a influência do livro *Moneyball: o homem que mudou o jogo* e destaca a importância do uso de dados conforme descrito na obra. Embora reconheça a relevância crescente do tema, Ancelotti observa que ainda existem treinadores que não aderem plenamente às informações geradas pelos departamentos de análise de jogo. Em uma reflexão crítica sobre sua própria atuação, admite que poderia explorar melhor tais recursos¹⁵ - uma vez que, em decorrência de sua abordagem intuitiva, prefere, para tratar de aspectos técnicos e táticos, confiar em sua capacidade de observação. Contudo, revela preferência pelo uso de dados relacionados à dimensão física do rendimento, em virtude de sua utilidade para o controle da carga de treinamento e prevenção de lesões¹⁶, já que nota, também, alta relevância a dados descontextualizados.

Na Parte III do livro, intitulada “*Aprendendo a Liderar*”, o autor Chris Brady apresenta uma fundamentação teórica acerca da liderança. Apoiado em conceitos oriundos da administração e em estudos desenvolvidos por institutos especializados na temática, Brady encerra essa seção destacando como tais elementos se refletem na visão e na prática do treinador Carlo Ancelotti.

No subtópico “*Desenvolvimento pessoal: as sementes da liderança*”, Ancelotti compartilha aspectos de sua trajetória pessoal, abordando sua infância em uma família de origem humilde, os desafios enfrentados na busca para se tornar jogador de futebol profissional e o forjar de saberes, valores e concepções que endossam seu *modus operandi* e *modus vivendi*. Ao ingressar no ambiente profissional, o italiano relata que seus primeiros modelos de liderança foram jogadores mais experientes. Nesse contexto, destaca-se seu desconforto diante de dinâmicas hierárquicas, nas quais os mais velhos exerciam autoridade excessiva

¹⁵ Castaños (2018) conta que, em sua primeira passagem pelo Real Madrid, Carlo Ancelotti refutou o programa proposto de Tim Mallalieu, então diretor de exploração de dados da Microsoft, de análise e gerenciamento de dados atrelados à dimensão tática do jogo.

¹⁶ A postura de Ancelotti quanto à exploração dos dados e informações coletadas pelos departamentos de análise de jogo e performance vai ao encontro do reportado por Lima, et al. (2024), ao enfatizar a relação entre treinadores de futebol e os/as analistas de jogo e performance: transita entre a passividade, algum distanciamento e diretividade nas tarefas e informações a serem coletadas para fins bastante específicos.

sobre os mais jovens, sempre buscou um modelo distinto, inspirou-se em colegas que demonstravam valores mais alinhados à empatia e à colaboração.

Posteriormente, Ancelotti descreve episódios que evidenciaram práticas de liderança na relação treinador-jogador, especialmente durante seu período como atleta da Roma, na década de 1980. Nessa linha, Ancelotti destaca suas experiências na Seleção Italiana e lista o treinador Enzo Bearzot (1927-2010), responsável por convocá-lo à disputa de sua primeira Copa do Mundo FIFA, em 1986, como uma grande referência formativa quanto ao desenvolvimento de competências interpessoais e profissionais para que se tornasse treinador no futuro¹⁷ e construísse sua visão sobre o papel do líder¹⁸.

A conclusão da obra, também redigida por Chris Brady, sintetiza os principais ensinamentos apresentados ao longo do livro. Ao exprimir exemplos práticos que traduzem o modo de liderar de Carlo Ancelotti no contexto de alto rendimento esportivo, o autor reforça a aplicabilidade dos conceitos de liderança no cotidiano profissional. Além disso, tece considerações pessoais sobre os pontos que considera mais relevantes e que foram explorados ao longo da obra.

De tal maneira, como destacamos ao longo do texto, observamos indícios dos motivos que fizeram a boa histórica boa relação com jogadores brasileiros – tema fundamental dada sua contratação para a Seleção Brasileira. O respeito à individualidade, sua liderança tranquila, a exaltação aos talentos individuais, os vários modelos de jogo para contemplar todos que jogam e a autonomia a quem joga são elementos que podem ter sido razões para a convergência entre os grandes jogadores do futebol brasileiros e o grande treinador italiano.

¹⁷ Silva; Prado; Scaglia (2018), ao investigarem às competências requeridas por jogadores/as de futebol profissional aos treinadores/as da modalidade, destacam que, os atletas mais jovens (entre 18 e 25 anos de idade) enfatizam a dimensão profissional (ligado às ideias de jogo); e os mais velhos (aqueles com mais de 35 anos), aventam a interpessoal – com estes últimos, evidenciando aspectos relacionados à liderança, gestão de relacionamentos e conflitos como primordiais na hipótese de se tornarem treinadores da modalidade em um futuro próximo.

¹⁸ Ao analisar Carlo Ancelotti e sua conciliação entre oferecer um trato amável, sem renunciar ao rigor ao profissionalismo, Castaños (2018) relata semelhanças do italiano quanto à postura “cavalheiresca” emulada pelo sueco Nils Lindholm, seu treinador nos tempos de A.S. Roma entre 1979 e 1984,

Referências

- AGUILAR, L. Mourinho versus síndrome de Gil y Gil. In: AGUILAR, L. **Mourinho Rockstar**. Campinas: Grande Área, 2015. p. 19-33.
- CASTAÑOS, G. **Guardiola**, o ladrão de ideias – criatividade e inovação no futebol. Buenos Aires: Gérman Castaños & Liceu dos Treinadores de Futebol, 2018.
- GONÇALVES, R. B.; SANDOVAL, G. O.; GUIMARÃES, L. V. O.; FISCHER, T. G.; SCAGLIA, A. J. Resenha do livro “Cabeça fria, coração quente”. **Esporte e Sociedade**, v. 16, n. 38, 2023.
- LIMA, L. F. C.; SILVA, L. F. N.; SANDOVAL, G. O. SCAGLIA, A. J. Análise de jogo e pedagogia do esporte: reflexões alicerçadas na construção da autonomia. **Pensar à Prática**, v. 27:e.77440, 2024. DOI: 10.5216/rpp.v27.77440.
- MATTOSO, C. Estudabilidade. In: MATTOSO, C. **Tite**. São Paulo: Panda Books, 2016. p. 128-139.
- MORITZ, M. Avaliando pessoas. In: MORITZ, M.; FERGUSON, A. **Liderança**. [Trad. Catharina Pinheiro]. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015. p. 121-136.
- RIAL, Carmen. Rodar: a circulação dos jogadores de futebol brasileiros no exterior. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 14, n. 30, p. 21-65, jul./dez. 2008
- SACCHI, A. Basta, yá no entrenaré... In: SACCHI, A.; CONTI, G. **Fútbol total: mi vida contada a Guido Conti** [Trad. Juan Carlos Gentile Vitale]. Barcelona: Roca Editorial. p. 108-115.
- SILVA, L. F. N.; PRADO, H. R. M.; SCAGLIA, A. J. Competências requeridas ao treinador de futebol: um olhar a partir dos jogadores dessa modalidade. **Corpoconsciência**, v. 22, n. 1, p. 24-39, 2018.
- THIENGO, C. R. **Glossário do futebol brasileiro**: termos e conceitos relacionados às dimensões técnica e tática. 2ª ed. Rio de Janeiro, 2020. 66 p. E-book.